



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**CENTRO DE EDUCAÇÃO**

**CURSO DE PEDAGOGIA**

**MARIA GILLIANE DE OLIVEIRA CAVALVANTE**

**PERCEPÇÕES SOBRE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA:**

**Um estudo realizado em uma escola pública de João Pessoa/PB.**

**João Pessoa/PB**

**2013**

**MARIA GILLIANE DE OLIVEIRA CAVALVANTE**

**PERCEPÇÕES SOBRE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA:  
Um estudo realizado em uma escola pública de João Pessoa/PB.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba, Campus I, como requisito parcial para obtenção do título de Pedagogo.

Orientador: Prof. Dr. Galdino Toscano de Brito Filho.

João Pessoa/PB

2013

MARIA GILLIANE DE OLIVEIRA CAVALVANTE

**PERCEPÇÕES SOBRE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA:**

**Um estudo realizado em uma escola pública de João Pessoa/PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 11 de Setembro de 2013.

**Banca Examinadora**

Prof. Galdino Toscano de Brito Filho, UFPB

---

Orientador

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Mônica Dias Palitot, UFPB

---

Membro da Banca

Prof<sup>ª</sup>.Dr<sup>ª</sup>. Maria do Socorro Nascimento, UFPB

---

Membro da Banca

A Deus por nos ajudar no decorrer desta jornada, nos conduzindo pelas Suas mãos, nos levantando nos momentos de tropeço e enxugando dos nosso olhos todas as lágrimas. A Ele toda a honra, toda a glória e todo o louvor.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me permitido chegar até aqui, por toda sabedoria que tem me concedido e por estar sempre comigo.

Ao meu esposo José Eduardo, que se doou e acreditou nessa empreitada, por compreender e participar diretamente da realização desse sonho. Aos meus filhos Emanuel Pedro e Daniel Vitor por serem a força impulsionadora da minha vida e fazerem de mim bem aventurada.

A meu orientador Galdino Toscano de Brito Filho por ter me acolhido e direcionado de forma profissional, com paciência e disponibilidade. Meu sincero obrigado e minha grata admiração.

A Dr<sup>a</sup>. Mônica Dias Palitot e a Dr<sup>a</sup>. Maria do Socorro Nascimento, por terem aceito o convite de fazer parte de nossa banca examinadora.

A todo corpo docente da Universidade Federal da Paraíba, no Centro de Educação, que colaboraram, direta ou indiretamente, para minha formação.

*Maria Gilliane de Oliveira Cavalcante*

*A teoria sem a prática vira 'verbalismo', assim como a prática sem teoria, vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade.*

*Paulo Freire*

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta os resultados de uma breve pesquisa realizada numa escola pública de João Pessoa /PB, visando identificar o modelo de gestão adotado na escola e analisar as concepções de gestão ressaltando o papel do gestor escolar na construção do processo de gestão democrática e participativa, na intenção de trazer uma reflexão sobre essa temática na atual conjuntura educacional. Como caminho de investigação científica adotamos abordagens qualitativas e quantitativas, através de pesquisa bibliográfica exploratória, documental e de campo, usando a técnica da observação participante e a entrevista semiestruturada. A pergunta que conduziu este trabalho foi: Como construir uma gestão democrática e participativa? Os resultados nos mostram que há dificuldade na comunicação e pouca participação na tomada de decisões na escola dos sujeitos que compõem o ambiente escolar. As falas dos entrevistados enfatizam que a gestão escolar é compreendida como participativa, autônoma e coletiva. Mas, poucas apresentam que de fato esse modelo de gestão esteja sendo bem vivenciado na prática. Ao longo da pesquisa foi pretendido incentivar a consciência crítica em busca da construção de uma instituição de educação democrática. Esperamos que essa amostra contribua para o debate educacional acerca da escola democrática.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão escolar, Democracia, Participação.

## **ABSTRACT**

This paper presents the results of a brief survey in a public school in João Pessoa / PB, aiming identify the management model adopted in school and analyze the views of management emphasizing the role of the school manager in the construction process of democratic and participatory, management, intending to bring a reflection on this theme in the current educational. As a way of scientific research adopted qualitative and quantitative approaches, through a literature review, exploratory documentary and field, using the technique of participant observation and semi-structured interview. The question that drove this study was: How to build a democratic and participative management? The results show us that there is difficulty in communication and little participation in decision-making in school subjects that make up the school environment. The speech of the interviewees emphasize that the school management is understood as participatory and autonomous collective. But few who actually have this management model is being well experienced in practice. Throughout the research was intended to encourage critical awareness in pursuit of building a democratic education institution. We hope that this sample will contribute to the educational debate about the democratic school.

**KEYWORDS:** School management, Democracy, Participation.



## **LISTA DE SIGLAS**

CE- Centro de Educação

CNE- Conselho Nacional de Educação

EJA – Educação de Jovens e Adultos

LDB - Lei de Diretrizes e Bases

LDBEN- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC- Ministério da Educação e Cultura

PPP- Projeto Político Pedagógico

TCC- Trabalho de Conclusão de Curso

UFPB- Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	133
2.1. BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO ESCOLAR.....	133
2.2 A GESTÃO NA ESCOLA PÚBLICA .....	17
2.3 CONCEPÇÕES DE GESTÃO .....	188
2.4 O PAPEL DA ESCOLA.....	211
2.5 A GESTÃO PARTICIPATIVA E O PAPEL DO GESTOR .....	23
2.6 INSTRUMENTOS DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	266
2.6.1 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO .....	266
2.6.2 CONSELHO ESCOLAR.....	28
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	300
3.1 DESCRIÇÕES DOS ASPÉCTOS FÍSICOS, ADMINISTRATIVOS E PEDAGÓGICOS DO CAMPO DE PESQUISA. ....	300
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA .....	322
3.3 PROCEDIMENTOS.....	333
3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	344
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	56
5. REFERÊNCIAS .....	58
6. ANEXOS.....	62

## 1.INTRODUÇÃO

Esse estudo sobre gestão democrática foi desenvolvido no primeiro momento a partir de pesquisa bibliográfica e documental sobre gestão educacional, pensando essa gestão como democrática ou participativa de forma ativa. Ressaltando os avanços ocorridos nas teorias e práticas educativas que influenciam diretamente no cenário da gestão educacional. Vale lembrar que as mudanças educacionais não acontecem separadamente das mudanças sociais e políticas, conforme Libâneo (2003) quando diz que a escola é afetada pela estrutura econômica e social, pelas decisões políticas e pelas relações de poder em vigor na sociedade.

Posteriormente, durante a disciplina de Estágio Supervisionado na graduação do curso de Pedagogia, tivemos a possibilidade de realizar uma observação participativa numa escola pública no município de João Pessoa/PB.

As experiências vivenciadas no Projeto de Apoio Pedagógico também auxiliaram na construção desse estudo, pois possibilitaram uma gama de diálogos e discussões que enriqueceram as aulas do curso de Pedagogia e nos trouxeram situações nas quais podemos refletir sobre a importância do papel da gestão na escola e do papel do próprio gestor num processo de formação de uma escola democrática. Pois o papel do gestor reflete diretamente na visão geral da gestão escolar.

Por ultimo, realizamos entrevistas com um grupo de representantes da comunidade escolar do campo de pesquisa a fim de identificar na visão dos participantes da pesquisa se a gestão é um dos pilares para a formação de escola democrática.

O interesse pelo estudo dessa temática surgiu a partir de nossas experiências na área educacional. Me chamo Maria Gilliane de Oliveira Cavalcante (pesquisadora desse estudo) e tenho 29 anos, dos quais 24 anos estive inserida no ambiente escolar, seja como educanda ou

como educadora. E pude sentir na pele em vários momentos o poder e a influência que há numa pequena palavra - “gestão” - e observar as várias formas existentes da mesma.

Baseado nas experiências vivenciadas, iniciamos esse trabalho tendo em mente que gestão educacional deve acontecer de forma coletiva, participativa, capaz de realizar um envolvimento na comunidade escolar a fim de atender de forma significativa as necessidades reais dos educandos. Para Libâneo (2003) “A organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados”.

Procurando responder a pergunta norteadora desse estudo: Como construir uma gestão democrática ou participativa? Para tanto é necessário repensarmos o papel do gestor escolar e as concepções existentes para gestão.

Partindo dessas considerações sobre gestão democrática, este estudo consta de quatro capítulos, nos quais procuramos descrever primeiramente um breve histórico da gestão escolar, às práticas de gestão na escola pública, as concepções de gestão, o papel da escola, a gestão participativa e o papel do gestor, os instrumentos de uma gestão participativa ressaltando o projeto político pedagógico e o conselho escolar. No capítulo que trata dos procedimentos metodológicos iremos descrever os aspectos físicos, administrativos e pedagógicos da escola, que chamaremos de Escola A, os sujeitos da pesquisa, o instrumento de coleta de dados escolhido e a análise dos resultados.

Nas considerações finais do estudo traremos da análise dos dados da pesquisa, de possíveis contribuições para futuros estudos sobre a temática e para o próprio debate sobre o processo de construção de uma gestão democrática escolar.

Definimos como objetivo geral desse estudo a identificação do modelo de gestão adotado na Escola A no município João Pessoa/PB. E os objetivos específicos são: Analisar as concepções de gestão e Ressaltar o papel do gestor na construção do processo de gestão democrática e participativa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar vem do berço empresarial, inspirado num primeiro momento num modelo de administração taylorista.

No início do século XX o americano Frederick W. Taylor foi o primeiro a definir administração como ciência. Taylor era engenheiro e criou a Teoria da Administração Científica, na qual o modelo de administração empresarial era baseado na divisão do trabalho possibilitando uma melhor organização empresarial, com o objetivo de alcançar uma “máxima produção a mínimo custo” (*apoud* GOMES, 2005.p.4).

A origem da palavra administração vem do latim *ad* significa direção, tendência para... e *minister* que dizer subordinação ou obediência e significa aquele que realiza uma função comandado por outro. Porém, para Farias (1979), administrar é decidir e conduzir o trabalho próprio das instituições e planejar o desenvolvimento desejado com o fim genérico de satisfazer as necessidades e interesses coletivos.

A escola então começa a se organizar baseado num modelo de administração empresarial. Se para Taylor a administração se pautava em planejamento, organização (divisão de trabalho com padronização de tarefas e hierarquização de funções), controle de jornada de trabalho e enfoque na remuneração. Também assim seguiram os modelos de organização escolar.

A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência.[...] organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas que trabalham na organização, planos de ações feitos de cima para baixo. Este é o modelo mais comum de organização escolar. (Libaneo, 2001).

Os anos 90 foram marcados por mudanças sociais, econômicas e políticas no Brasil. Crises econômicas e políticas (abertura econômica, inflação, desemprego, aumento mercado informal, queda de salários, impeachment do presidente Collor), preocupação com o papel e a importância da família, avanços tecnológicos e a busca pela construção de uma identidade social. Inicia-se então no país ideias de Democratização e cidadania. Essas transformações refletiram num novo modelo organizacional de gestão, não pensadas apenas como administração, mas algo bem mais amplo e até mesmo complexo.

Surgiu então uma perspectiva de gestão escolar que repensasse e unisse democracia, autonomia e coparticipação.

É importante notar que a ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para transformação, globalização, participação, práxis, cidadania etc. (LUCK, 1999:p.3)

Na educação a gestão democrática é um princípio constitucional, que aparece pela primeira vez no Art. 3º, inciso VIII e Art. 14º incisos I e II na Constituição Federal de 1988, e se consolida com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996.

...na perspectiva epistemológica, a gestão democrática se ampara numa concepção sociocrítica e implica processos de participação, autonomia e divisão de poder, o que sugere corresponsabilidade, divisão, descentralização, inclusive no campo político. (SANTOS, 2002)

Luck (2005,p.17) fala a respeito do conceito de gestão escolar:

...está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, dando participação responsável a todos nas decisões e na efetivação, mediante seu compromisso coletivo com os resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

Sabemos que não é fácil encontrarmos esse modelo de gestão escolar em ativa, num país em que a democracia é amplamente difundida e pouco praticada. Porém, não podemos esquecer que a escola é uma instituição social responsável pela construção de cidadãos autônomos nesse processo.

Segundo Etzioni (1972), Taylor defendia um modelo de administração no qual as tarefas precisavam ser divididas, coordenadas, supervisionadas para conseguir o crescimento financeiro no produto final. Outros autores também trouxeram suas contribuições como foi o caso de Fayol, que mencionado por Silva (2001), insere dentro da administração atividades como a previsão, a organização, o comando, a coordenação, o controle etc.

O modelo de organização e gestão escolar baseados nos princípios da administração reflete um modelo dominante, hierarquizante, burocrático e disciplinador. Assim acontece a descaracterização da função social da escola (que abordaremos mais a frente) e torna a escola como diz Durkheim “um aparelho reprodutor da classe dominante”.

Weber influenciou a definição de administração com a racionalidade técnica para construir um sistema administrativo burocrático. Formiga (1999,p.54) cita Weber dizendo:

A perspectiva burocrática afirma que os objetivos são determinados no nível institucional, a partir de um processo estabelecido por líderes, obedecendo a uma hierarquização rígida.

Entre 1946 e 1970 as escolas estavam fundamentadas nas teorias estruturalistas ou burocráticas de Weber.

Apesar das lutas ideológicas entre escolas privadas encabeçadas por católicos versus liberais escolanovistas e populistas advindos do governo de Getúlio Vargas, as organizações escolares dos anos 50 predominavam com o modelo empresarial.

De 1961 a 1964 representou um período marcado pela preparação das massas populares para a futura luta de classes. Nesse período surgiu a primeira LDB Nº 4024/61, foram criados o Plano Nacional de Alfabetização e os Movimentos de Alfabetização e Cultura Popular. Entre 1965 e 1970 a gestão escolar continuava respaldada pela hierarquização e a burocratização.

Em 1970 o país passa por uma conjuntura pós-guerra. O nacionalismo e o populismo foram substituídos pela ideologia burguesa e capitalista impostas pelo regime militar. Assumindo assim paradigmas do capitalismo liberal baseados nas relações dos meios de produção.

Na concepção formulada a partir das teorias de sistemas e de contingência, no mesmo período, Chiaveno (1989,p.93) diz:

Na teoria de sistemas a empresa é considerada como um sistema aberto em interação com o meio ambiente que a envolve. A teoria de continência formulada pela teoria de sistemas considera que a empresa e sua administração são variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo, isto é, à medida que ocorrem mudanças no ambiente, também mudam a empresa e a sua administração, como consequência. Isto significa que em administração tudo é relativo e nada é absoluto. Tudo depende da situação e do ambiente externo.

É notória nesse discurso a concepção ambientalista de Watson e Skinner, que compartilham da crença de que conhecimentos podem ser construídos influenciados por fatores ambientais.

Nessa conjuntura surge a teoria do capital humano fundamentada nas teorias de sistemas e contingências, que juntamente com a doutrina de vigilância permanente dos agentes políticos do estado (1969) formam os dois pilares de sustentação da gestão escolar.

A Lei Nº 5692/71 traz destaque especial à educação profissional em todos os níveis de ensino, porém desobriga o ensino de 1º e 2º graus na oferta desse ensino. Por esse motivo, da metade da década de 70 até os anos 80 surgem às escolas profissionalizantes. Os modelos de gestão escolar adotados nas escolas profissionalizantes reproduzem a ideologia do capitalismo emergente, correntes cristãs atuantes no país e a hegemonia do poder militar.



## 2.2 A GESTÃO NA ESCOLA PÚBLICA

A gestão nas escolas públicas durante o final dos anos 70 e a primeira metade dos anos 80 iniciou um processo de rompimento com os moldes da corrente militar-cristã, mesmo mantendo o perfil hierárquico e burocrático. Isso por que durante esses anos houve uma abertura política que provocaram algumas mudanças sociais como a reorganização dos movimentos sociais e a criação de sindicatos de trabalhadores e partidos políticos.

No governo de Leonel Brizola destacamos a criação dos CIEPS como uma tentativa de popularizar e universalizar a educação e assim, buscar um modelo de gestão escolar participativa. Kulesza (2000) afirma:

Os CIEPS, de Lionel Brizola e Darcy Ribeiro, lançados já em 1983, constituem a experiência mais notória no sentido de se imprimir um caráter popular a educação básica de primeiro grau.

A partir de 1985 se intensificam por parte da sociedade organizada lutas pela redemocratização do país. Eles solicitavam, entre outras coisas, a inclusão de uma nova LDB que garantisse uma educação participativa, democrática e autônoma na Constituição Federal do Brasil de 1988. Os artigos 34, 208, 211, 212 e art.60 (Atos do DCT) da Constituição de 1988 garantem a obrigatoriedade, universalização, descentralização e autonomia dos sistemas de ensino.

As políticas educacionais brasileiras começam a sofrer influencias internacional a partir do processo de globalização no início dos anos 90. Numa concepção neoliberal a escola é tratada como empresa, portanto, a organização escolar adota um caráter de excelência na qualidade total com a visão da mais-valia.

Inspirados nos 7 pontos das ideias de Glessner e nos 14 pontos do método de Deming a gestão de qualidade total considera as estruturas, funções e atividades realizadas. Como esclarece Ramos (1994,p.18) a respeito dos 14 princípios do método de Deming:

Filosofia da qualidade, competência de propósitos, avaliação do processo, transações de longo prazo, melhoria constante, treinamento em serviço, liderança, afastamento do modo dominação de barreiras, comunicação produtiva, abandono de cotas numéricas, orgulho de execução, educação e aperfeiçoamento e ação para transformação.

Com relação aos 7 pontos de Glasser centralizados numa escola de qualidade Ramos (1994, p.27) afirma:

Gestão democrática ou por liderança da escola e salas de aula, o diretor como líder da comunidade escolar, o professor como líder dos alunos, a escola como ambiente de satisfação das necessidades de seus membros, ensino baseado na aprendizagem cooperativa, a participação do aluno na avaliação do seu próprio trabalho, o trabalho escolar de qualidade como produto de uma escola de qualidade.

Verificamos nesse modelo de gestão escolar a incorporação de uma perspectiva não apenas burocrático-hierárquica, e sim uma perspectiva dialética e participativa existentes nas relações de poder presentes na comunidade escolar.

## **2.3 CONCEPÇÕES DE GESTÃO**

Para podermos aprofundar as discussões sobre gestão democrática é preciso abordar as diferentes concepções de gestão escolar. Essas concepções estão baseadas em dois enfoques conceituais segundo Libaneo (2001) o primeiro é o enfoque científico-racional, que é apontado pelo próprio autor como o modelo mais comum de funcionamento da organização escolar, no qual os planos são feitos de cima para baixo, a realidade da escola é neutra, técnica, sua organização esta fundamentada em cargos e hierarquia de funções, as decisões são centralizadas e por isso quase não há participação das pessoas.

O outro é o enfoque crítico que baseia a organização escolar na interação e construção social, sem uma postura neutra por parte da escola e as tomadas de decisões são descentralizadas. Na perspectiva do enfoque crítico encontramos os alicerces da gestão democrática. Oriundos desses enfoques derivam as diferentes concepções de gestão escolar existente nos estudos brasileiros.

A concepção técnico-científica ou funcionalista deriva do enfoque científico-racional, também conhecida como gestão de qualidade total, tem como características:

- ✓ Divisão específica das funções do trabalho escolar;
- ✓ Centralização de poderes (relação superior X subordinado);
- ✓ As tarefas são mais importantes que as pessoas;
- ✓ Valoriza o poder e a autoridade;
- ✓ Sistematização de regras e procedimentos.

A concepção autogestionária derivada no enfoque crítico fundamenta-se na responsabilidade coletiva e acentua a participação igualitária dos membros da instituição. Suas principais características são:

- ✓ As pessoas são mais importantes que as tarefas;
- ✓ Tomada de decisão coletiva (inexistência de centralização na direção);
- ✓ Auto-organização do grupo de pessoas da instituição, com eleições e alternância no exercício de funções;
- ✓ Responsabilidade coletiva, com recusa de normatizações de controle;
- ✓ Crença na democracia dentro da instituição a fim de expandi-la a sociedade.

A concepção interpretativa baseia-se também no enfoque crítico. Nessa concepção o elemento primordial é a análise dos processos de organização e gestão de forma subjetiva, as

intenções e interação das pessoas. Suas características são:

- ✓ A escola é uma realidade social construída subjetivamente;
- ✓ Privilegia a ação organizadora, com valores e práticas compartilhados;
- ✓ Valoriza as interpretações, as percepções, os valores e significados subjetivos;
- ✓ Ênfase no caráter humanístico, contrapondo o caráter estrutural e normativo.

A concepção democrática e participativa, também se baseia no enfoque crítico, na qual há uma relação orgânica entre direção e os outros participantes da escola, primando por alcançar objetivos e tomar decisões de cunho coletivo e de forma pública, admitindo que cada membro trabalhe de forma organizada e flexível. Outras características marcantes são:

- ✓ Objetivos definidos pela equipe escolar de forma clara e de cunho sociopolíticos e pedagógicos;
- ✓ Articulação entre gestor, corpo docente, corpo discente e pais de alunos e participação de todos;
- ✓ É a gestão da participação: a organização escolar é construída pelos seus próprios membros;
- ✓ Competência e qualificação profissional;
- ✓ Avaliações sistemáticas durante todo o processo com objetivos pedagógicos: todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados;
- ✓ Ênfase igualitária nas pessoas e nas tarefas.

É interessante ressaltar, conforme diz Libâneo (2003) que:

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos

mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou transformação social.

Para Gadotti (1994,p.2):

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola publica é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

Numa educação voltada para a formação de cidadãos críticos e conscientes de seu papel social e político, a escola é o palco ideal para o início dessa formação, e isso só poderá se concretizar com uma organização escolar pautada numa gestão democrática e participativa. Esse estudo adota o conceito de gestão democrática-participativa como aquela capaz de conduzir uma escola a alcançar esse objetivo.

## **2.4 O PAPEL DA ESCOLA**

A escola surgiu para atender as necessidades da elite. As transformações sociais que aconteceram ao longo dos tempos não foram rapidamente introduzidas na escola, porém ela sempre foi pensada para se adequar ao contexto social, infelizmente sem a devida preparação para torná-la democrática.

A instituição escolar esta inserida num contexto social: comunidades, núcleos familiares, ONGs, meios de comunicação, etc. Que influenciam e são influenciados pela mesma.

O principal papel da escola é organizar, sistematizar e desenvolver as capacidades dos

indivíduos, capacidades científicas, tecnológicas e éticas. Existem dois extremos amplamente difundidos, o primeiro propaga que a escola é o único meio de transformação social e o outro afirma que a escola não passa de um instrumento reprodutor da ideologia dominante.

Libâneo (2003) diz a respeito da escola:

A escola é uma instituição social com objetivo explícito: o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para tornarem-se cidadãos participativos na sociedade em que vivem. O objetivo primordial da escola é, portanto, o ensino e a aprendizagem dos alunos, tarefa a cargo da atividade docente.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 afirma no Art. 205 que “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”

Neste contexto de educação, a escola brasileira apresenta um caráter democrático que garante, pelo menos na teoria, acesso para todos os cidadãos e competência quanto à eficiência educacional. Porém, é necessário analisarmos se esse acesso garante também a apropriação do saber por parte de todos. A apropriação do conhecimento é verdadeiramente o objetivo de uma escola democrática.

Para que a escola consiga exercer seu papel de agente de transformação social é preciso que ela se preocupe com os conhecimentos prévios dos alunos na construção de novos conhecimentos, a cultura em que estão inseridos e com uma formação integral. Formação essa que proporcione uma visão consciente, crítica, participativa, de um cidadão e não apenas de alguém se preparando para o mercado de trabalho. É uma formação que prepara o indivíduo para a vida em sociedade.

## 2.5 A GESTÃO PARTICIPATIVA E O PAPEL DO GESTOR

Para que a escola consiga desempenhar com eficiência e eficácia o seu papel é fundamental pensarmos na gestão dessa escola.

Uma escola que se propõe a funcionar democraticamente precisa estar fundamentada em princípios como a participação e autonomia que são instrumentos importantes no processo de formação.

A participação é “uma habilidade que se aprende e aperfeiçoa. Isto é, as diversas forças e operações que constituem a dinâmica da participação devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas” (BORDENAVE,1994, citado por ARAÚJO, 2003, p.31). Segundo Libâneo (2003):

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

A capacidade das pessoas e grupos de autogovernar-se e decidir livremente sobre sua própria conduta é o que se entende por autonomia. Junto com a participação, a autonomia é uma concepção fundamental num processo de gestão democrático-participativa.

Quando se trata autonomia como princípio fundamental da gestão escolar Libâneo (2001,p.115) afirma que “Numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros”. É claro que no caso na escola a autonomia é entendida como relativa, pois ela está inserida numa conjunta maior que limita seu poder de decisão. Leis e esferas políticas superiores são responsáveis por essa limitação.

Uma gestão participativa, como o próprio nome diz, ressalta a participação de toda comunidade escolar: gestor, professores, equipe técnica, funcionários, alunos e pais de alunos. Nessa concepção a união de todos proporciona melhor possibilidade de alcançar alternativas capazes de atender aos objetivos propostos a respeito da atuação escolar.

Segundo Gadotti e Romão (1997,p.16) a melhoria na qualidade do ensino e a democratização da gestão escolar estão diretamente ligadas a participação da comunidade.

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela, e assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

Nessa proposta de gestão o diretor não é mais um administrador atolado na burocracia, como único representante de autoridade na escola, preocupado apenas suprimento de recursos humanos e materiais, preenchimento de papeis e manutenção do prédio. Libâneo (2003) ressalta:

O significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, especialmente os empresariais. Ele vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição ante objetivos escolares sociais e políticos, em uma sociedade concreta.

Para Dourado (2006) e Luck (2001) nasce a concepção de gestão com características diferentes da administração escolar. Na visão de Dourado (2006) a escola possui especialidades que se referem a práticas pedagógicas, sociais e políticas sem esquecer a formação humana de sua clientela.

Luck (2001) apresenta um novo paradigma para a expressão “gestão”, paradigma esse que ressalta a participação consciente e esclarecida do grupo no processo de tomada de decisão sobre o planejamento e a orientação do trabalho.

A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são



práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. (LIBÂNEO, 2003)

A criação do trabalho colaborativo, o incentivo da participação da comunidade e do monitoramento das ações escolares faz parte do papel do gestor. É preciso que o gestor tenha uma postura flexível e esteja aberto a prática dialógica.

A promoção do ensino-aprendizagem, a formação dos educandos e o funcionamento da escola como organização social devem ser garantidos pelo gestor. Mas isso só pode acontecer se houver uma integração das dimensões e ações do trabalho escolar.

O Gestor é o profissional responsável por administrar e orientar pedagogicamente a instituição escolar, devendo mobilizar e estimular o desenvolvimento e a construção do saber, da aprendizagem embaçada na prática da cidadania plena. Tendo como compromisso a criação de um ambiente democrático e autônomo, garantindo o pleno desenvolvimento da escola como órgão social, focando na formação dos educandos e na aprendizagem mediante os determinantes legais nacional, estadual e local, em todas as práticas e ações de educação. (LUCK, 2009, p.23)

O gestor é o líder da escola e cabe a ele conciliar as demandas pedagógicas e burocráticas, conhecer as leis e normas, saber gerir recursos, promover intercâmbio entre escola e comunidade, mas a finalidade maior é garantir a aprendizagem dos alunos.

O Gestor deve promover o significado de escola como instituição social, com expectativa nos resultados de qualidade da formação e aprendizagem dos educandos, implementando padrões eficazes de práticas educativas que vá de encontro às necessidades sociais da sociedade vigente, do estado e do município; Buscar promover

a integração escolar, coerência de todas as práticas educacionais focando na efetivação do papel social escolar, com o objetivo do processo de aprendizagem e de formação cidadã; Garantir a construção de uma escola inclusiva, respeitando a diversidade como também o respeito ao processo de saber para que os alunos alcancem o êxito na aprendizagem; Articular as funções dimensionais da Gestão Escolar e das propostas educacionais, com o propósito de equilibrar os segmentos da escola, desenvolvimento e realização das metas educacionais adotando uma visão ampla como agente mobilizador dos participantes da comunidade escolar em prol de uma educação de qualidade. (LUCK, 2009,p.44)

Libâneo (2003,p.355) sugere seis áreas de atuação de uma gestão escolar que garantam a melhor aprendizagem do alunos. São elas:

O planejamento e o projeto pedagógico-curricular; a organização e o desenvolvimento do currículo; a organização e o desenvolvimento do ensino; as práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógico- curriculares; o desenvolvimento profissional e a avaliação institucional e da aprendizagem.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

### **2.6.1 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Também conhecido como PPP o Projeto Político Pedagógico juntamente com o conselho escolar são os principais instrumentos capazes de garantir uma gestão democrática- participativa. Porto (2007, p.78) esclarece “[...] O PPP é mais que um documento pronto e acabado, ele é fruto de uma discussão coletiva que deve ser orientado para um objetivo previamente definido”.

A construção coletiva do PPP valoriza a formação docente e contribui para melhoria da qualidade do ensino.

O projeto político-pedagógico deve ser elaborado coletivamente, implementado e avaliado continuamente pela comunidade escolar. Esse seria fator de melhoria de qualidade do ensino, porque dá um rumo à escola e define uma diretriz comum que deve ser seguida, acompanhada e avaliada por todos; implanta e participa efetivamente dos vários segmentos da escola em conselhos escolares; valoriza a formação docente, fundamentada em conhecimentos práticos e teóricos consistentes; e proporciona condições ao trabalho pedagógico. (WITTMANN, 2000, p.6)

Uma escola pública, gratuita e democrática deve estar fundamentada em princípios de liberdade, igualdade, valorização do magistério, qualidade e gestão participativa, e o projeto político pedagógico deve ser elaborados segundo esses princípios.

O processo de construção coletiva do PPP permite que a prática pedagógica se comprometa com a formação cidadã a partir de discussões e reflexões dos problemas que afetam a escola. A construção da cidadania só é possível dentro de espaços democráticos.

Todo projeto supõe *rupturas* com o presente e *promessas* para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (GADOTTI, 1994, p. 579)

## 2.6.2 CONSELHO ESCOLAR

Todo o conceito de gestão democrática está ligado diretamente a uma formação para prática da cidadania. O conselho escolar é um órgão composto por representantes da comunidade escolar: diretor, representante da equipe pedagógica, representante da equipe docente, representante da equipe técnico- administrativa, representante de equipe auxiliar operacional, representantes dos alunos, representante do Grêmio estudantil (se houver) e representante dos pais e/ou da comunidade.

Também chamado de “colegiado” o conselho escolar tem em sua função básica o de democratizar as relações de poder (Paro, 1998; Cizeski e Romão, 1997).

O Conselho de Escola é o órgão mais importante de uma escola autônoma, base da democratização da gestão escolar. Mas para que os conselhos de escola sejam implantados de maneira eficaz, é necessário que a participação popular dentro e fora da escola, se constitua numa estratégia explícita de administração. Além disso, para facilitar a participação é preciso oferecer todas as condições. Costuma-se convocar a população para participar em horários inadequados, em locais desconfortáveis ou de difícil acesso, sem nenhum cuidado prévio. A população precisa sentir prazer em exercer seus direitos. (GADOTTI, 1994, p.6)

Segundo Veiga (1995) “O conselho de escola é um espaço de debates e discussões, permitindo que professores, funcionários, alunos e pais expliquem seus interesses”. Por isso, podemos dizer que a criação dos conselhos escolares permite que os membros envolvidos desenvolvam ações que visem à melhoria da qualidade do ensino e contribuam para promover a integração do âmbito escolar em todos os seus segmentos.

O conselho escolar assegura que a comunidade esteja envolvida nos objetivos e direcionamento que a escola tomará através de representantes responsáveis e comprometidos com ela.

O Conselho Escolar possui algumas funções:

- ✓ Função consultiva – funciona como uma assessoria a direção, não tem poder de decisão, apenas é consultado a respeito de questões importantes;
- ✓ Função deliberativa – funciona com o poder de decisão, quando aprova, decide e vota, tanto no âmbito pedagógico, administrativo quanto financeiro referentes a ações da escola;
- ✓ Função normativa – funciona com o objetivo de elaboração das normas da escola, quando elabora, avalia e define objetivos a serem realizados visando bom funcionamento da mesma;
- ✓ Função fiscalizadora ou avaliativa – funciona com o papel de avaliação e fiscalização, exercendo o controle das decisões planejadas anteriormente. Subordina-se apenas a Assembleia Geral instância máxima do Conselho Escolar.

O Conselho que nos interessa é ao mesmo tempo normativo e deliberativo, que além de criar normas de funcionamento da escola, decidem, executam e acompanham as ações desenvolvidas na instituição. Nesse tipo de conselho, os problemas da direção são discutidos e analisados, e o encaminhamento votado pela plenária tem sua execução cuidadosamente acompanhada. (MURIBECA, 2001)

O conselho escolar é uma ponte capaz de construir bons e produtivos relacionamentos entre a escola e a comunidade, que visam no processo educativo o desenvolvimento de ações compartilhadas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 DESCRIÇÕES DOS ASPÉCTOS FÍSICOS, ADMINISTRATIVOS E PEDAGÓGICOS DO CAMPO DE PESQUISA.

A Escola A está localizada no município de João Pessoa/ PB, foi fundada nos anos 60, na época pertencia à Secretaria de Viação de Obras Públicas do Estado. Funcionavam os dois turnos de 1ª a 4ª séries do 1º grau.

No ano de 2013 há registros de 810 alunos matriculados, com idade a partir de 4 anos e seis meses.

Localizada em uma área urbana periférica da zona sul da cidade que tem como características o grau de vulnerabilidade social, falta de condições básicas como saneamento, moradia e segurança, além do empobrecimento econômico e cultural.

A escola atende a aproximadamente oito bairros próximos. Por isso o espaço físico é considerado pequeno e não adequado para a demanda da clientela.

A escola funciona pela manhã, de 07:00h às 11:30h (do pré-escolar ao 5º ano do ensino fundamental) ; a tarde, de 13:00h às 17:45h (do 1º ano até o 9º ano do ensino fundamental); e à noite, de 19:00h às 22:00h ( Educação de Jovens e Adultos - EJA).

**Tabela 1 - Nº de turmas por turno e ano na escola**

<b>Turno</b>	<b>Pré</b>	<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>3º</b>	<b>4º</b>	<b>5º</b>	<b>6º</b>	<b>7º</b>	<b>8º</b>	<b>9º</b>	<b>EJA I</b>	<b>EJA II</b>
<b>Manhã</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>02</b>	<b>02</b>	<b>02</b>	<b>01</b>						
<b>Tarde</b>	<b>01</b>				<b>01</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>02</b>	<b>02</b>	<b>01</b>		
<b>Noite</b>											<b>01</b>	<b>01</b>

FONTE: DOCUMENTOS DA ESCOLA

**Tabela 2 - N° de alunos por turno e ano na escola**

<b>Turno</b>	<b>Pré</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>5°</b>	<b>6°</b>	<b>7°</b>	<b>8°</b>	<b>9°</b>	<b>EJA I</b>	<b>EJA II</b>	<b>Total</b>
<b>Manhã</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>76</b>	<b>72</b>	<b>70</b>	<b>45</b>							<b>353</b>
<b>Tarde</b>	<b>29</b>				<b>40</b>	<b>43</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>62</b>	<b>30</b>			<b>374</b>
<b>Noite</b>											<b>48</b>	<b>35</b>	<b>83</b>
<b>Total</b>													<b>810</b>

FONTE: DOCUMENTOS DA ESCOLA

O prédio da escola apresenta-se em um estado de conservação regular, no que se diz respeito à instalação elétrica e hidráulica há necessidade de melhorias.

A escola possui uma sala de diretoria em bom estado de conservação, uma secretaria em bom estado de conservação, uma biblioteca desorganizada e com pouco funcionamento, uma sala dos professores em estado de conservação razoável, um laboratório de informática muito bem estruturado, mas que não funciona em todos os horários, pois o laboratório só funciona com a presença de um monitor. Possui ainda uma sala de recurso bem estruturada, mas que passa a maior parte do tempo sem funcionamento, pois a profissional que atende nessa sala só vem à escola as segundas-feiras. A cozinha é pequena com um espaço que funciona como refeitório, o almoxarifado é uma pequena sala improvisada, há duas salas cedidas ao programa Mais Educação, quatro banheiros para alunos e um para funcionários que é localizado da diretoria.

Infelizmente não há nenhuma área apropriada para recreação, apenas uma pequena área descoberta que mais parece um beco. A escola não possui ginásio e utiliza um campo descoberto que fica fora do espaço da escola para aulas de educação física. Portanto, a escola vem enfrentando dificuldades em desenvolver atividades físicas e programações / eventos pedagógicas – culturais. A banda marcial da escola é obrigada a ensaiar no horário do almoço, em que não há aulas, pois ensaia na área do refeitório e o barulho dos instrumentos toma conta da escola inteira.

Quanto ao quadro de funcionários a escola é composta por: uma diretor geral, três adjuntos, uma coordenadora, duas supervisoras, há nos registro uma psicóloga, mas é a diretor geral, dois monitores de informática, trinta e seis professores (sendo dez prestadores de serviço), três cozinheiras, uma coordenadora de alimentos, a nutricionista que atende a escola é funcionária da prefeitura que visita a escola uma vez por mês.

Na secretaria existem oito funcionários, a escola dispõe de três inspetores, dois porteiros, seis auxiliares de serviços gerais.

A escola em observação, como já foi dito, é pública e com predominância da comunidade de religião católica.

Filhos de trabalhadores e integrantes de famílias que não possuem renda (sendo sustentados por auxílios governamentais) compõe a clientela da escola.

Muitos alunos da EJA (Educação de Jovens e Adultos) do ensino noturno são pais de alunos diurnos. A maior parcela dos pais dos alunos é analfabeta e outra parcela significativa é formada por pais com grau de instrução de até no máximo a antiga 4ª série do ensino fundamental.

Em sua maioria, o alunado não possui boa estrutura familiar. Alguns moram com parentes, avós, tios, padrinhos, ou seja, não vivem com os pais biológicos. Há muitos casos de separação, e crianças que moram apenas com as mães.

Há dificuldade de acompanhamento do desenvolvimento educativo do aluno por conta desses novos modelos de estrutura familiar.

### **3.2 SUJEITOS DA PESQUISA**

Formaram os sujeitos dessa pesquisa um grupo de 10 (dez) alunos, 10 (dez) professores, 01 (um) diretor, 01 (um) vice-diretor, 10 (dez) pais de alunos da Escola A.



Conforme MARCONI & LAKATOS (1995) a “pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema (...) está voltado para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades (...) visando compreensão de vários aspectos da sociedade”.

### **3.3 PROCEDIMENTOS**

Todos os sujeitos dessa pesquisa foram submetidos à entrevista com perguntas previamente elaboradas de acordo as funções dos sujeitos dentro do ambiente escolar.

Pensamos em utilizar um questionário, mas MARCONI & LAKATOS (1995) garantem que o “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”, todas as características do questionário se enquadravam na nossa pesquisa exceto o fato do entrevistador não poder estar presente. Pois, até mesmo as conversas “informais” foram de extrema importância no momento da análise dos dados. Por esse motivo optamos pela utilização da entrevista, visto que, ainda segundo MARCONI & LAKATOS (1995) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

Os sujeitos dessa pesquisa foram escolhidos, em sua maioria, aleatoriamente. Foram esclarecidas dúvidas a respeito do estudo e das próprias questões da entrevista. Ainda enfatizamos que todas as informações concedidas nas respostas permaneceriam em caráter confidencial, por questões de ética e para que os sujeitos tivessem liberdade para respondê-los. Apenas se tornariam públicos os resultados gerais, sem identificação dos participantes.

### 3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

- Público alvo: alunos.

Apresentaremos o resultado da maioria das questões em forma de tabela.

Tabela 3 - Perfil dos alunos questionados

<b>SEXO / IDADE</b>	<b>10 - 12 anos</b>	<b>13 – 15 anos</b>	<b>16 – 18 anos</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Feminino</b>	01	02	02	05	50%
<b>Masculino</b>	02	01	02	05	50%
<b>Total</b>	03	03	04	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Participaram 10 (dez) alunos, sendo 5 (cinco) do sexo feminino e 5 (cinco) do sexo masculino. Com idades que variavam de 10 aos 18 anos.

Tabela 4 - Alunos que gostam da escola

<b>Gosta da escola?</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Sim</b>	08	80%
<b>Não</b>	02	20%
<b>Total</b>	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Dos dez alunos entrevistados 80% responderam que gostavam da escola e justificaram suas respostas dizendo que conheciam a maioria dos alunos e professores de fora do ambiente escolar, que possuem um bom relacionamento com as pessoas da escola e que já estão acostumados nesse espaço escolar. Dos 20% que responderam que não gostavam da escola estavam matriculados a pouco mais de seis meses porque haviam acabado de mudar-se para o bairro. Isso pode ter influenciado nas respostas, pois alegaram que essa mudança ocorreu por imposição dos familiares.

Tabela 5 - Como os alunos consideram o nível da escola?

<b>Quanto ao nível da escola</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Ótimo</b>	03	30%
<b>Bom</b>	05	50%
<b>Regular</b>	01	10%
<b>Ruim</b>	01	10%
<b>Total</b>	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Enquanto 30% dos alunos que participaram da pesquisa consideram o nível da escola ótimo, cinquenta por cento dos alunos consideram que o nível da escola é bom e apenas 10% consideram o nível da escola como regular e 10% consideram ruim.

Tabela 6 - Como é a qualidade das aulas?

<b>As aulas são:</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>De ótima qualidade</b>	04	40%
<b>De boa qualidade</b>	03	30%
<b>De qualidade regular</b>	01	10%
<b>Não são boas</b>	02	20%
<b>Total</b>	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Quarenta por cento dos alunos consideram as aulas de ótima qualidade, trinta por cento consideram as aulas de boa qualidade, dez por cento consideram as aulas de qualidade regular e vinte por cento acreditam que as aulas não são boas.

Tabela 7 - Como são ministradas as aulas?

<b>Geralmente as aulas são ministradas de forma:</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Expositiva</b>	06	60%
<b>Participativa</b>	04	40%
<b>Total</b>	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Sessenta por cento dos alunos consideram que as aulas, são na sua maioria, ministradas de forma expositiva, no qual o professor fala o tempo todo. Já quarenta por cento consideram as aulas participativas, nas quais o professor interage com os alunos.

Tabela 8 - Como é a interação do professor com os alunos?

<b>Quanto à interação do professor com os alunos?</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Ótima</b>	06	60%
<b>Boa</b>	02	20%
<b>Regular</b>	02	20%
<b>Não há interação</b>	-	-
<b>Total</b>	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

A interação entre professores e alunos é fundamental para proporcionar um ambiente escolar democrático e garantir uma melhor qualidade na aquisição de conhecimentos.

Quando foi perguntado aos alunos sobre a aprendizagem que eles adquirida na escola, unanimemente foi respondido que eles têm alcançado uma **boa** aprendizagem.

Tabela 9 - Como é a relação do gestor com os alunos?

<b>Relação do gestor com os alunos</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Ótima</b>	02	20%
<b>Boa</b>	06	60%
<b>Regular</b>	02	20%
<b>Não há relação</b>	-	-
<b>Total</b>	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Sessenta por cento dos alunos responderam que o gestor tem uma boa relação com os alunos na escola. Vinte por cento responderam que o gestor tem uma ótima relação com os alunos e também 20% responderam que a relação do gestor com os alunos é regular e não houve nenhum aluno que respondeu que não há relação com o gestor.

O gestor que é o líder máximo num espaço escola deve ser aberto a interagir diretamente com o alunado e não ficar numa relação de extremos, gestor num ponto e alunos no outro ponto extremo. Não deve haver distanciamento nas relações pessoais na escola, e sim, uma aproximação geradora de confiança, respeito e democracia.

Na questão de número nove foram questionadas várias coisas a respeito do gestor e os alunos entrevistados deveriam responder sim ou não para cada item relacionado. Como veremos na tabela a seguir a respeito das atitudes do gestor foi perguntado se os alunos costumam ver o gestor sempre presente na escola e 60% disseram que sim contra 40% que disseram que não.

A presença constante do gestor é importante, mas num modelo de gestão democrática e participativa a ausência temporária do gestor não deve afetar o bom andamento da escola, pois os outros envolvidos no processo pedagógico devem ser sujeitos autônomos e capazes de tomada de decisão.

Foi perguntado ainda se o gestor vai às salas de aula e faz observações positivas, então o índice foi inverso à primeira, 60% responderam que não, enquanto 40% responderam que sim. Esse resultado se deu pelo simples motivo dos alunos explicarem que a diretora visita as salas de aulas mais para reclamar da falta de uniformes, da violência nos horários do intervalo, das notas obtidas nas avaliações e etc., o que não é visto pelos alunos como observações positivas.

O retorno ou chamado feedback deve ser um recurso utilizado num processo democrático e participativo. Saber ouvir as vozes dos indivíduos envolvidos e saber dar um retorno às falas é essencial. Parabenizar e incentivar, fazer até mesmo críticas, porém de maneira construtiva, consiste numa prática educativa e eficaz, geradora de resultados visíveis.

Tabela 10 - Atitudes do gestor

<b>Você vê o gestor:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
<b>Estar sempre presente na escola</b>	06	04	10
<b>Ir às salas e fazer observações positivas</b>	04	06	10
<b>Se reunir coletivamente e individualmente com os professores</b>	08	02	10
<b>Atender aos pais com suas dúvidas na escola</b>	10	-	10
<b>Ter disponibilidade para atender aos alunos</b>	08	02	10

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

O terceiro subtópico perguntava se o gestor se reunia coletivamente ou individualmente com os professores e a resposta dada por 80% dos alunos foi positiva, contra 20% que disseram não ver essa atitude por parte do diretor.

Não a como construir uma gestão escolar democrática e participativa sem a realização de reuniões entre gestor e professores a fim de resolverem em conjunto às demandas da escola.

Outro questionamento feito foi a respeito da disponibilidade do gestor de atender aos pais de alunos. Nesse item os alunos mais uma vez foram unânimes em dizer que sim. A gestão da Escola A sempre está com as portas abertas para atender aos pais de alunos. Isto demonstra uma possibilidade de participação dos pais.

Então foi perguntado a respeito da disponibilidade do gestor em atender alunos para esclarecer eventuais dúvidas existentes, 80% afirmam que encontram essa disponibilidade enquanto que 20% não encontram essa disponibilidade por parte do gestor.

Quando questionamos a gestão da escola, o gestor disse que alguns alunos ficam criando situações para estarem na direção constantemente, com a finalidade de não assistirem aula. Por esse motivo talvez, segundo ele, os alunos responderam que não havia essa disponibilidade.

Tabela 11 - Quem participa do processo decisório da escola?

<b>Quem participa das decisões da escola?</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Professores</b>	06	60%
<b>Alunos</b>	03	30%
<b>Funcionários</b>	01	10%
<b>Gestor e equipe técnica</b>	03	30%
<b>Pais de alunos</b>	02	20%
<b>Não sei informar</b>	02	20%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO



Nessa pergunta os entrevistados tinham a opção de escolher mais de uma alternativa, por isso essa diferença dos valores de percentuais comparados às outras questões.

Todos os alunos responderam que tem conhecimento da existência do Conselho Escolar na escola e alguns inclusive fazem parte do mesmo.

Posteriormente, perguntamos quem são as pessoas que procuravam resolver os problemas e conflitos existentes na escola.

Tabela 12 - Quem resolve os conflitos da escola?

<b>Quem procura resolve os conflitos da escola?</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Professores</b>	08	80%
<b>Alunos</b>	01	10%
<b>Funcionários</b>	02	20%
<b>Gestor e equipe técnica</b>	03	30%
<b>Pais de alunos</b>	02	20%
<b>Não consigo identificar</b>	02	20%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Nesse quesito também apresentamos possibilidade de múltipla escolha.

É interessante observarmos em relação ao processo de tomada de decisão e a busca por solucionar os conflitos existentes na escola, o baixo grau de participação dos alunos e de seus pais conforme apresenta a pesquisa até então.

O fato também de haver alunos, mesmo sendo em pequena quantidade, que não consigam informar quem toma as decisões dentro da escola e de outros não conseguir identificar quem procura resolver os conflitos existentes na escola nos chama atenção.

Quando perguntado se eles acreditavam que a opinião deles em relação ao ambiente escolar era importante apenas 60% afirmou que sim. Os outros quarenta por cento responderam que acreditavam que a opinião deles não era importante, pois segundo eles, só importava realmente o que a direção decidisse.

Na única questão subjetiva para os alunos, que tratava de sugestões para melhorias no funcionamento da escola, eles responderam sobre buscar soluções de conflitos relacionados à convivência, aprendizagem e violência, além de propor melhorias de cunho estrutural, como troca de porta e reforma nos banheiros.

- Público alvo: Pais de alunos.

As entrevistas realizadas com os pais eram norteadas por questões muito similares as perguntas respondidas pelos alunos.

Tabela 13 - Perfil dos pais de alunos entrevistados

<b>Sexo / Idade</b>	<b>24 - 27 anos</b>	<b>28 – 31 anos</b>	<b>32 – 35 anos</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Feminino</b>	03	02	02	07	70%
<b>Masculino</b>	01	02	-	03	30%
<b>Total</b>	04	04	02	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Os pais de alunos entrevistados foram sete do sexo feminino e três do sexo masculino. É mais comum a presença das mães no ambiente escolar. A faixa etária dos pais variava de 24 anos até 35 anos de idade.

Os pais foram abordados no início das aulas, quando estavam deixando seus filhos na escola. Observamos que nenhum deles mal chegou a entrar na escola, apenas deixavam seus filhos próximos ao portão de entrada. Foi necessário abordarmos os mesmos fora da escola, na calçada ou até mesmo na rua. Muitos se recusaram a participar do estudo alegando que estavam

muito apressados, por diversos motivos como: atrasados para o trabalho, deixaram comida no fogo, deixaram idosos sós em casa, tinham que levar os outros filhos em outra escola e etc.

Tabela 14 - Pais que gostam da escola

<b>Gosta da escola?</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Sim</b>	09	90%
<b>Não</b>	01	10%
<b>Total</b>	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Quando questionados se gostavam da escola em que seus filhos estudavam, noventa por cento respondeu que sim, apenas 10% responderam que não. Esse pai que respondeu que não gostava da escola esclareceu que acha os alunos que a frequentam muito violentos, o que torna a escola um ambiente “*perigoso*”, segundo as palavras do pai.

Tabela 15 – Como os pais consideram o nível da escola?

<b>Quanto ao nível da escola</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Ótimo</b>	-	-
<b>Bom</b>	05	50%
<b>Regular</b>	03	30%
<b>Não é bom</b>	02	20%
<b>Total</b>	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Neste caso, a respeito do nível da escola, cinquenta por cento dos pais reponderam que consideram o nível da escola como bom, 30% consideram regular, ninguém respondeu que era ótimo.

Quando perguntamos se algum pai achava o nível da escola ruim, todos responderam que não, mas 20% respondeu que a escola não tinha um bom nível educacional. Por isso substituímos na entrevista a opção RUIM por NÃO É BOM.

Tabela 16 - Para os pais, como é a qualidade das aulas?

<b>As aulas são:</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>De ótima qualidade</b>	01	10%
<b>De boa qualidade</b>	04	40%
<b>De qualidade regular</b>	04	40%
<b>Não são boas</b>	01	10%
<b>Total</b>	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

A respeito da qualidade das aulas, quarenta por cento dos pais responderam que as aulas são de boa qualidade, o mesmo percentual respondeu que as aulas tinham qualidade regular. Apenas 10% acham a qualidade das aulas ótimas e 10% acham que as aulas não tem boa qualidade.

O que é relevante nesse item é o fato de que os 10% que classificaram as aulas como de boa qualidade ressaltaram o papel da professora da turma e do seu método de ensino “*muito disciplinar*”- palavras do pai. Os 10% que consideraram que as aulas não tem boa qualidade também ressaltaram o papel da professora, caracterizando-a como “*uma profissional em fim de carreira*” – palavras do pai.

Vamos deixar claro que cada pai falava a respeito de professoras distintas.

Tabela 17 - Como pais acham que são ministradas as aulas?

<b>As aulas são ministradas de forma:</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Expositiva</b>	03	30%
<b>Participativa</b>	07	70%
<b>Total</b>	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Setenta por cento dos pais entrevistados acreditam que as aulas são ministradas de forma participativa, enquanto 30% acredita que aulas acontecem de forma expositiva. Todos responderam baseados nos relatos dos filhos a respeito das aulas, pois nenhum desses pais teve oportunidade de assistir a aula alguma na turma de seus filhos.

Tabela 18 - Como os pais veem a interação do professor com os alunos?

<b>Quanto à interação do professor com os alunos</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Ótima</b>	02	20%
<b>Boa</b>	06	60%
<b>Regular</b>	02	20%
<b>Não há interação</b>	-	-
<b>Total</b>	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Quanto à interação do professor com os alunos, 60% dos pais considera que há uma boa interação, um bom relacionamento. Já 20% consideram que a interação do professor com os alunos é ótima e 20% acreditam que a interação do professor com os alunos é regular. A grande maioria dos pais respondeu a essa pergunta com base nos relatos de seus filhos.

Tabela 19 - Como é a relação do gestor com os pais?

<b>Relação do gestor com os pais</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Ótima</b>	-	-
<b>Boa</b>	07	70%
<b>Regular</b>	03	30%
<b>Não há relação</b>	-	-
<b>Total</b>	10	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Setenta por cento dos pais entrevistados responderam que a relação do gestor com os pais é boa, enquanto trinta por cento a consideraram como regular. Ninguém considerou essa relação como ótima, mas também ninguém respondeu que não havia relação entre pais e gestor. Os dois extremos foram excluídos.

Quando questionados se os pais acreditavam que seus filhos estavam recebendo uma boa aprendizagem, oitenta por cento respondeu que sim, os outros vinte por cento responderam que acreditavam que a aprendizagem poderia ser melhor do que o que realmente é.

Tabela 20 - Atitudes do gestor

<b>Você tem conhecimento de que o gestor:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
<b>Está sempre presente na escola</b>	09	01	10
<b>Vai as salas de aula e faz observações positivas</b>	07	03	10
<b>Se reúne coletivamente e individualmente com os professores</b>	09	01	10
<b>Atende aos pais na escola</b>	10	-	10
<b>Tem disponibilidade para atender aos alunos</b>	10	-	10

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Nesse tópico os pais foram questionados a respeito de várias coisas que envolvem o gestor, eles deveriam responder sim ou não para cada item relacionado.

Então, o primeiro subtópico perguntava se os pais tinham conhecimento do gestor estar sempre presente na escola e noventa por cento respondeu que sim. Em seguida foi perguntado se os pais sabem se o gestor vai às salas de aula e faz observações positivas, 70% acreditam que sim.

Perguntamos ainda se os pais tem conhecimento de que o gestor se reúne com os professores, individualmente ou em grupo, nesse quesito noventa por cento responderam novamente que sim.

Já cem por cento dos pais afirmaram que o gestor tem disponibilidade para atender os pais e os alunos na escola para esclarecer qualquer dúvida.

Todos os pais entrevistados responderam que tem conhecimento do conselho escolar, mas nenhum deles participa do mesmo. Eles disseram que são informados das decisões do conselho e outras decisões da escola nas reuniões de pais e mestres ou por meio de avisos enviados nas agendas.

Mas eles não sabiam dizer quando foi a ultima reunião de pais e mestres, nem de quanto em quanto tempo elas acontecem.

Tabela 21 - Quem participa do processo decisório da escola?

<b>Quem participa do processo decisório da escola?</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Professores</b>	08	80%
<b>Alunos</b>	-	-
<b>Funcionários</b>	-	-
<b>Gestor e equipe técnica</b>	10	100%
<b>Pais de alunos</b>	04	40%
<b>Não sei informar</b>	-	-

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

A respeito do processo decisório escolar, das tomadas de decisões, os pais não acreditam na participação dos alunos e dos funcionários. 80% dos pais acreditam na participação dos professores e cem por cento na participação do gestor e da equipe técnica. Esse tópico era de múltipla escolha.

Apenas 40% acreditam que os pais se envolvem nas decisões da escola, mas eles mesmos nunca participaram das decisões.



Tabela 22 - Quem resolve os conflitos da escola?

<b>Quem resolve os conflitos da escola?</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Professores</b>	08	80%
<b>Alunos</b>	-	-
<b>Funcionários</b>	01	10%
<b>Gestor e equipe técnica</b>	10	100%
<b>Pais de alunos</b>	05	50%
<b>Não consigo identificar</b>	-	-

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Quando perguntamos quem os pais acreditam que resolve os problemas e conflitos existentes na escola oitenta por cento dos pais responderam que os professores são responsáveis por resolver os problemas. 10% destacaram a presença dos funcionários e 50% a atuação dos pais na resolução de conflitos.

Novamente cem por cento destacou o papel do gestor e da equipe técnica nesse na busca de resolução dos problemas. Pois relataram que consideram esses personagens: professor, gestor e equipe técnica, os atores mais preparados para lidar com todos os problemas que cercam e aparecem na escola.

Esse quesito também foi de múltipla escolha.

Os pais que foram entrevistados acreditam que a opinião dos pais é importante e respeitada num ambiente escolar, e em especial na escola em questão.

Para finalizar as entrevistas dos pais perguntamos as sugestões que eles gostariam de apresentar para melhorar o funcionamento da gestão da escola.

*“Todos deveriam estar mais preocupados com a aprendizagem dos alunos, em prepará-los para melhorar as condições de vida no futuro. A diretora não deve se preocupar tanto com as burocracias que existem na escola.” (Pai 1)*

*“Apresentar aos pais resultados a respeito da organização da escola, do controle dos gastos, dos processos disciplinares aplicados aos alunos.” (Pai 2)*

*“O gestor poderia criar condições para a comunidade está mais envolvida com a escola para ajudar na solução dos problemas.” (Pai 3)*

*“Promover diálogos que desperte nos alunos o respeito mútuo, a conscientização de que a escola é um patrimônio coletivo e o incentivo a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.” (Pai 4)*

Os outros pais entrevistados responderam que não tinham nada para sugerir, disseram que a escola tinha um bom funcionamento e que a direção é satisfatória a comunidade.

- Público alvo: Professores, gestor e equipe técnica.

Participaram dessas entrevistas 10(dez) professores, a gestora e uma adjunta. Todos os entrevistados serão identificados como professores para que não haja exposição dos sujeitos envolvidos.

Os professores entrevistados tinham entre 30 a 54 anos de idade, sendo 9 (nove) do sexo feminino e apenas 1(um) do sexo masculino. O tempo de trabalho dos mesmos na escola é superior a 6( seis) anos e inferior a 11 (onze) anos.

Quando perguntamos qual era o papel do gestor, as respostas que mais chamaram atenção foram:

*“Gerir todas as ações de forma democrática e participativa, bem como administrar junto com a comunidade escolar a unidade executora.” (Professor 1)*

*“Além de administrar a escola, saber ouvir e participar dos bens da mesma.” (Professor 2)*

*“Cuidar da parte burocrática, como também de todo o funcionamento da escola.”*  
(Professor 3)

*“Promover, ajudar, orientar e trabalhar em equipe com os demais setores da comunidade escolar.”* (Professor 4)

Quando questionados a respeito de uma gestão democrática e participativa os professores decorreram nos seguintes discursos:

*“É uma gestão que promove diálogo.”* (Professor 5)

*“É uma gestão baseada em igualdade, respeito e que contribuí para o crescimento da escola.”* (Professor 1)

*“É uma gestão que escolhe “o melhor para todos”, após uma prolongada avaliação da situação.”* (Professor 3)

*“É a gestão que administra junto à comunidade escolar e local.”* (Professor 6)

Perguntamos da participação dos professores no planejamento em nível de discussão referente aos problemas da escola, no âmbito educacional.

Tabela 23 - Participação dos professores

<b>Participação</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Ativa</b>	08	66,67 %
<b>Pouco ativa</b>	04	33,33 %
<b>Não participa</b>	-	-
<b>Total</b>	12	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Dos doze professores entrevistados 66,67 % afirmam que participam ativamente do planejamento em nível de discussão referente aos problemas da escola, no âmbito educacional, enquanto 33,33 % afirmam que participam pouco, mas felizmente nenhum respondeu que não participava.

Todos os professores entrevistados foram unânimes em dizer que o planejamento didático era necessário para um bom desempenho dos trabalhos da escola e para a integração de todos os setores da escola. Com relação aos conflitos e/ou problemas que surgem no âmbito escolar, os doze relataram ter participação direta ou indireta para solução dos mesmos.

Eles informaram ainda que o encontro pedagógico acontece mensalmente enquanto que o planejamento didático acontece semanalmente.

Perguntamos como era o nível de conhecimento dos professores a respeito da Lei Nº9394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) e as respostas foram:

Tabela 24 - Nível de conhecimento dos professores sobre a lei nº 9394/96

<b>Nível de conhecimento da LDB</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Alto</b>	-	-
<b>Bom</b>	05	41,67%
<b>Básico</b>	07	58,33%
<b>Total</b>	12	100%

FONTE: INFORMAÇÃO DO SUJEITO

Nenhum dos professores disse ter alto conhecimento sobre a Lei Nº9394/96, enquanto que 58,33% afirmaram ter um conhecimento básico, contra 41,67% que afirmaram ter um bom conhecimento sobre a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) atual.

Apresentamos uma questão sobre as ações do gestor da referida escola, na qual os professores respondiam sim ou não.

Perguntamos se o gestor se preocupava:

- Com o desenvolvimento das atividades de classe?

Apenas dois disseram que sim, o que representa 16,67% dos entrevistados, enquanto 83,33% afirmaram que não.

- Em organizar atividades pedagógicas que incentivasse as famílias a valorizar o processo de aprendizagem?

Metade dos professores respondeu que sim.

- Com as reuniões de pais, assembleias e outros eventos que proporcionem debate sobre a importância da presença e da responsabilidade de todos na instituição escolar?

Setenta e cinco por cento dos professores disseram que sim, isto é, nove professores responderam afirmativamente.

- Com um ambiente acessível às pessoas com deficiências, sejam elas estudantes ou não?

Dos professores entrevistados 16,67 % responderam que sim, isto é, apenas dois professores.

- Com reuniões pedagógicas baseadas em princípios de troca de experiências, coletividade e participação?

Sete professores disseram que sim, contra cinco professores que disseram que não, isto significa 58,33% responderam afirmativo contra 41,67% negativo.

- Com a existência de uma boa parceria entre professores e coordenadores pedagógicos?

Esta questão foi unanime. Cem por cento dos professores responderam que a gestora se preocupa com essa parceria.

- Com a divulgação de trabalhos escolares, colaborando para que as turmas se identifiquem com o espaço escolar e criem vínculos com ele?

Somente um professor respondeu que sim. Enquanto que o restante afirmou que esse trabalho parte mais da parte da equipe técnica da escola e não da gestora.

- Com parcerias entre a escola e os projetos e metas da Secretária de Educação?

Todos os professores responderam afirmativos a essa questão.

Diante dos dados coletados até aqui, em relação aos professores entrevistados, parecia estar claro que a gestão da Escola A é aberta para o diálogo e a participação efetiva do corpo docente. Mas, infelizmente, quando questionamos se havia alguma forma de perseguição por parte da gestão da escola contra pessoas da comunidade escolar que se posicionem de forma contrária as suas decisões, vinte e cinco por cento dos professores responderam que sim, isto é, três professores do total de entrevistados.

É inconcebível que haja perseguição num ambiente que é um referencial na esfera social e legalmente considerado democrático e participativo.

Uns professores ressaltaram alguns aspectos positivos da gestão da Escola A.

*“Promover discussões que facilitam a aprendizagem dos alunos.” (Professor 1)*

*“Participação efetiva junto ao corpo docente e docente, atuação em áreas de observância, atitude, desejo de aprimoramento e etc.” (Professor 3)*

*“Está sempre buscando melhorias para a escola, dentro e fora do ambiente escolar.” (Professor 4)*

Para finalizar as entrevistas perguntamos aos professores sobre mudanças que eles gostariam de sugerir para a gestão. Eles disseram:

*“Proponho a gestão que modernizem metas e medidas para deixar os alunos, professores e funcionários sempre em primeiro plano.” (Professor 2)*

*“Mais união entre todos os setores da comunidade escolar.” (Professor 1)*

*“Está mais aberto a ouvir a opinião dos alunos e procurar prometer a apenas aquilo que é possível de cumprir.” (Professor 5)*

*“Dar mais ênfase a presença e participação de todos da comunidade escolar no processo de tomada de decisões.” (Professor 6)*

#### 4. Considerações Finais

Este trabalho teve o objetivo geral de identificar o modelo de gestão adotado na Escola A e tendo por objetivos específicos: analisar as concepções de gestão e ressaltar o papel do gestor escolar na construção do processo de gestão democrática e participativa.

Para iniciar uma pergunta conduziu este trabalho: Como construir uma gestão democrática e participativa? Para responder a essa questão realizamos uma entrevista estruturada com 10 (dez) alunos, 10 (dez) pais de alunos, 10 (dez) professores, 1(um) adjunto e 1 (um) gestor. Tivemos por base inicial uma análise documental sobre gestão educacional.

O estudo realizado procurou ouvir as *vozes* dos sujeitos que compõe a comunidade escolar (professores, pais, alunos, direção e equipe pedagógica) a respeito do modelo de gestão escolar adotado na Escola A e o modelo de gestão democrática e participativa desejado, no intuito de apontar um caminho satisfatório para construção desse tipo de gestão.

Os dados analisados nos mostram que apesar dos discursos oficiais sobre gestão escolar na atualidade, ainda há certo grau de resistência para implementação de uma gestão verdadeiramente democrática e participativa. Não foi possível chegarmos ao grau ideal de participação efetiva que possibilite a construção de uma escola democrática.

A construção do PPP, a existência de um Conselho Escolar, as reuniões e assembleias escolares, as iniciativas governamentais, sejam baseadas em leis ou projetos pedagógicos, não são suficientes para garantirem um espaço democrático e participativo na escola.

A visão do papel do gestor como um líder capaz de promover uma gestão democrática precisa ser assumida como uma postura expositiva, isto é, capaz de expor a sua liderança. Quando nos diz Libâneo (2007) que a liderança deve ser compreendida como a capacidade de motivar, influenciar e integrar pessoas e grupos com a finalidade de que todos os componentes sejam responsáveis pelo processo escolar. Aqui encontramos a diferença do que realmente acontece na escola. Na escola os componentes sabem de suas responsabilidades, no paradigma



democrático e participativo de gestão escolar os componentes assumem papel de co-responsáveis por que são encorajados e autônomos para isso.

A participação envolvida nesse processo deve ser consciente e atuante, capaz de fazer com que os envolvidos assumam sua parcela de influência que determine na organização e nas ações tomadas no andamento escolar.

Pela análise feita nos dados coletados na pesquisa podemos dizer que o gestor não se apresenta como agente capaz de compartilhar ideias e delegar tarefas. A postura adotada por ele está mais para centralizadora. O que caracteriza essa gestão como técnico-científica ou funcionalista. Os agentes que compõe o ambiente escolar até compreendem o significado de participação, autonomia e democracia, mas não se apropriam desses conceitos.

O foco principal da escola deve estar nos interesses da educação, construída pela participação efetiva da comunidade escolar. Os sujeitos dessa comunidade devem atuar ativamente, pois a democracia só acontece se construída coletivamente, assim também deve ser na escola enquanto instituição social.

Destacamos ainda que o conceito aqui exposto para gestão democrática e participativa busca conscientizar a importância da coletividade na comunidade escolar, para que as práticas e vivências existentes no espaço escolar sejam instrumentos de transformação social.

Portanto, esperamos ter contribuído como este estudo para uma reflexão acerca do modelo de gestão escolar nos paradigmas da sociedade moderna a cerca de gestão democrática e participativa e sua significância na construção de uma sociedade justa e igualitária. Pois, a aprendizagem está fora do alcance dos rumos e o conhecimento vai além de quadros, cadernos e livros.

## 5. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Alexandre Viana. **Política Educacional e Participação Popular**: um estudo sobre esta relação no município de Camaragibe- PE. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2003 (Dissertação de Mestrado).

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1979.

\_\_\_\_\_. **Teoria da Administração Geral**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: Políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação**: Atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. A administração ou gestão da escola: concepções e escolas teóricas. In: DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Ministério da Educação. Secretária da Educação básica, Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a distancia, 2006, p.13-28.

\_\_\_\_\_. **Políticas e Gestão da educação básica no Brasil**: limites e perspectivas. Campinas, SP: Revista Educ.Soc.Vol.28 nº 100,2007.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão escolar democrática**: A perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia – GO. Goiânia: Alternativa, 2003.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1972.

FORMIGA, L.A. Perspectiva de gestão escolar. In: BELOTTO et al.(orgs.) **Interface de gestão escolar**. Campinas: Alínea, 1999.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática e qualidade de ensino**. In: 1º Fórum Nacional “Desafio da Qualidade Total no Ensino Público”. Belo Horizonte, MG, 28 a 30 de julho de 1994.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (orgs.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GOMES, Lucinda Pimental. **História da Administração**. In: Informativo Mensal do CRAE/CE, CRA em Ação, Ano 1 nº 07 Agosto/Setembro de 2005. Disponível em: <[www.ebah.com.br/content/ABAAABFUoAE/historia-administracao](http://www.ebah.com.br/content/ABAAABFUoAE/historia-administracao)> Acesso em: 06 de Agosto de 2013.

LIBÂNEO, José Carlos et.al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João F. De. TOSCHI, Mirza S. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.

\_\_\_\_\_. **“O sistema de organização e gestão da escola”** In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola – teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v.17, n.72, fev/jun.2000.pp.11-34.

LUCK, Heloísa. [et al]. **A escola participativa: o trabalho do gestor**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: estratégias e ação global e coletiva no ensino**. Curitiba: Champagnat, 1999.

LUCK, Heloísa. **A dimensão participativa da gestão escolar**. Disponível em: <<http://www.smeq.salvador.ba.gov.br/.../dimensao-participativa-da-gestao-escolar.p>> Acesso em: 15 de agosto de 2013.

MARCONI & LAKATOS, M.A. e E.M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo. Atlas, 1995.

MURIBECA, Maria Lúcia Maia. **A pedagogia, o pedagogo e a prática escolar**. João Pessoa: Editora Universitária, 2001.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001a.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2005.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar: introdução crítica**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2001b.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar: introdução crítica**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 1991.

PORTO, Rita de Cassia Cavalcanti. **Impasses, Resistência e Singularidades na Construção de Projetos Político-Pedagógicos**: As formas de enfrentamento na implementação das políticas de formação dos profissionais da educação na UFPB, Campinas – São Paulo, 2007.

SANTOS, Ana Lúcia Felix. **A Educação Física no Contexto da Política de Educação Municipal**: analisando a experiência de Camaragibe/PE. Recife: Universidade Federal.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

VEIGA, Ilma de Passos Alencastro. (org.). **Projeto Político Pedagógico**. Uma construção Possível. Campinas São Paulo: Papirus, 1997.

VEIGA, Ilma de Passos Alencastro. A Educação Básica Pós- LDB. **Projeto Político Pedagógico da Escola**: uma construção coletiva. In: SILVA, Euricles B. (org.) São Paulo: Pioneira, 1995.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão**: novas demandas para o gestor. Em aberto, Brasília, v.17, n.72, fev/jun.2000. pp.88-96.

WITTMANN, Maria José de Moraes. CERTIFICAÇÃO ISO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: desafios e perspectivas para a educação. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/cdrom/81.pdf> Acesso em 10 de Agosto de 2013.

#### **LEGISLAÇÃO CONSULTADA:**

Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988.

Lei Nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961.

Lei Nº 5.692, de 11 de agosto de 1971.

Lei Nº 7.044, de 18 de outubro de 1982.

Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

## **ANEXOS**

**Entrevista realizada com os alunos.**

- 1) Perfil do entrevistado:
  - a) Gênero        (        ) Feminino                      (        ) Masculino
  - b) Idade: \_\_\_\_\_
  - c) Há quanto tempo estuda nessa escola? \_\_\_\_\_
  
- 2) Você gosta da sua escola?  
  
      (        ) Sim    (        ) Não
  
- 3) Como você considera o nível da sua escola?  
  
      (        ) Ótimo    (        ) Bom  
  
      (        ) Regular    (        ) Ruim
  
- 4) Como é a qualidade das aulas?  
  
      (        ) de ótima qualidade                      (        ) de boa qualidade  
  
      (        ) de qualidade regular                      (        ) não são boas
  
- 5) Como são ministradas as aulas?  
  
      (        ) Expositivas, onde o professor fala o tempo todo.  
  
      (        ) Participativa, onde os professores e os alunos se integram.
  
- 6) Em sua opinião, você esta conseguindo uma boa aprendizagem?  
  
      (        ) Sim    (        ) Não
  
- 7) Como é a interação do professor com os alunos?  
  
      (        ) Ótima    (        ) Regular  
      (        ) Boa    (        ) Não há integração
  
- 8) Como é a relação do gestor com os alunos?  
  
      (        ) Ótima    (        ) Boa  
      (        ) Regular    (        ) Não há relação
  
- 9) Você vê o gestor:
  - a) Estar sempre presente na escola.

(        ) Sim                      (        ) Não

b) Ir as salas e fazer observações positivas.

( ) Sim ( ) Não

c) Se reunir coletivamente e individualmente com os professores.

(        ) Sim                      (        ) Não

d) Atender aos pais com suas dúvidas na escola.

(        ) Sim                      (        ) Não

e) Ter disponibilidade para atender aos alunos.

(        ) Sim                      (        ) Não

10) Existe um Conselho Escolar (com pais, professores, alunos, funcionários e o gestor)?

(        ) Sim                      (        ) Não

11) Quem participa do processo decisório da escola? Marque mais de uma alternativa, caso seja necessário.

( ) Professores ( ) Alunos

(        ) Funcionários                      (        ) Gestor

( ) Pais de alunos      ( ) Não sei informar

12) Quem resolve os conflitos na escola? Marque mais de uma alternativa, caso seja necessário.

( ) Professores ( ) Alunos

( ) Funcionários                      ( ) Gestor e equipe técnica

( ) Pais de alunos      ( ) Não consigo identificar

13) Você acredita que sua opinião em relação ao ambiente escolar é importante para o gestor e equipe técnica?

(        ) Sim                      (        ) Não

14) Quais suas sugestões para melhorar o funcionamento cotidiano da escola?





- (        ) As organizações de atividades pedagógicas que incentive as famílias a valorizar o processo de aprendizagem.
- (        ) As reuniões de pais, assembleias e outros eventos que proporcione debater sobre a importância da presença e da responsabilidade de todos sobre a instituição escolar.
- (        ) Um ambiente acessível às pessoas com deficiência, sejam elas estudantes ou não.
- (        ) As reuniões pedagógicas baseadas em princípios de troca de experiências, coletividade e participação.
- (        ) A existência de uma boa parceria entre os professores e coordenadores pedagógicos.
- (        ) A divulgação, por meio dos coordenadores pedagógicos, de trabalhos escolares, colaborando para que as turmas se identifiquem com o espaço e criem vínculos com ele.
- (        ) Parceria entre a escola e os projetos e metas da Secretária de Educação.

11) Você acredita que há perseguição por parte da gestão da escola contra pessoas da comunidade escolar que se posicionem de forma contrária as suas decisões?

- (        ) Sim                      (        ) Não

12) Quais os aspectos positivos da gestão da sua escola?

---



---



---

13) Quais                      mudanças                      você                      propõe                      para                      a                      gestão?

---



---



---



9.2 Vai as salas de aula e faz observações positivas.

(        ) Sim                      (        ) Não

9.3 Se reúne coletivamente e individualmente com os professores.

( ) Sim ( ) Não

9.4 Atende aos pais na escola.

( ) Sim ( ) Não

9.5 Tem disponibilidade para atender aos alunos.

(        ) Sim                      (        ) Não

10) Existe um Conselho Escolar (com pais, professores, alunos, funcionários e o gestor)?

(        ) Sim                      (        ) Não

11) Quem participa do processo decisório da escola? Marque mais de uma alternativa, caso seja necessário.

(        ) Professores                      (        ) Alunos  
(        ) Funcionários                    (        ) Gestor  
(        ) Pais de alunos                (        ) Não sei informar

12) Quem resolve os conflitos na escola? Marque mais de uma alternativa, caso seja necessário.

(        ) Professores	(        ) Alunos
(        ) Funcionários	(        ) Gestor e equipe técnica
(        ) Pais de alunos	(        ) Não consigo identificar

13) Você acredita que sua opinião em relação ao ambiente escolar é importante para o gestor e equipe técnica?

(        ) Sim                      (        ) Não

14) Quais suas sugestões para melhorar o funcionamento cotidiano da escola?

---